

## Avaliação do desempenho Potencial do Gestor de Sistemas de Informação com base na experiência, formação e características pessoais

### *Evaluation of the Potential Performance of the Chief Information Officer based on the experience, training and personal characteristics*

Ana Sofia Amaral e Costa, IMS – Universidade Nova de Lisboa, Portugal,  
m2014014@novaims.unl.pt

João Eduardo Quintela Alves de Sousa Varajão, Universidade do Minho, Centro ALGORITMI,  
Portugal, varajao@dsi.uminho.pt

Vítor Manuel Pereira Duarte dos Santos, IMS – Universidade Nova de Lisboa, Portugal,  
vsantos@novaims.unl.pt

### Resumo

O Gestor de Sistemas de Informação ou *Chief Information Officer* é o responsável pela Função Sistemas de Informação. Dada a natureza das atividades que necessita de realizar, a sua ação influencia de forma significativa o desenvolvimento da organização de que faz parte. É, assim, importante avaliar o desempenho potencial de candidatos a ocupar este lugar, antes de serem colocados ao comando de uma função determinante para o sucesso do negócio. Neste póster é apresentado um trabalho em curso que visa propor uma extensão do “Modelo para a Avaliação de Desempenho Potencial de Gestores de Sistemas de Informação”, considerando as dimensões experiência, formação e características pessoais conjuntamente. Este estudo procura contribuir para auxiliar as organizações no processo de decisão de contratação e avaliação do potencial do seu gestor de Sistemas de Informação.

**Palavras-chave:** desempenho potencial; experiência; formação; características pessoais; gestor de sistemas de informação.

### Abstract

*The Information Systems Manager or Chief Information Officer is the head of the Information Systems Function. Given the nature of the activities that s/he needs to accomplish, her/his action influences significantly the development of her/his organization. Thus, it is important to evaluate the potential performance of the candidates chosen to occupy that role, before being placed at the control of a core business function. This poster presents a work in progress which proposes an extension of the “Model for the Evaluation of Potential Performance of Information Systems Managers”, considering the dimensions experience, education and personal characteristics jointly. This study aims at contributing for helping organizations in the decision process of hiring Information Systems managers.*

**Keywords:** potential performance; experience; training; personal characteristics; chief information officer.

## 1. DESCRIÇÃO DO TRABALHO

A globalização da economia e dos mercados está a alterar completamente o panorama das empresas e dos negócios. Neste contexto, as tecnologias da informação (TI) assumem, desde há alguns anos a esta parte, um papel de elemento de rotura, constituindo uma fonte de vantagens competitivas e colocando a Função Sistemas de Informação (FSI) num lugar de destaque em forte ligação com essas mudanças (IBM, 2006).

Para que os Sistemas de Informação (SI) sejam bem-sucedidos no suporte das organizações de que são parte, é necessária a existência de uma FSI competente. O gestor de SI, enquanto responsável máximo pela FSI, deve estar bem preparado para o exercício do vasto conjunto de atividades que necessita de realizar para cumprir adequadamente o seu papel (Varajão et al., 2016).

São vários os aspetos que contribuem para que o gestor de sistemas de informação consiga desempenhar essas atividades e ascender a nível profissional, incluindo a sua experiência, formação e características pessoais. Neste póster é apresentado um trabalho em curso que visa propor um modelo de *avaliação do desempenho potencial do gestor de sistemas de informação* considerando estas dimensões (experiência, formação e características pessoais) conjuntamente, tendo por referência os trabalhos de Varajão et al. (2002, 2012, 2014) (ver figuras 1 e 2).

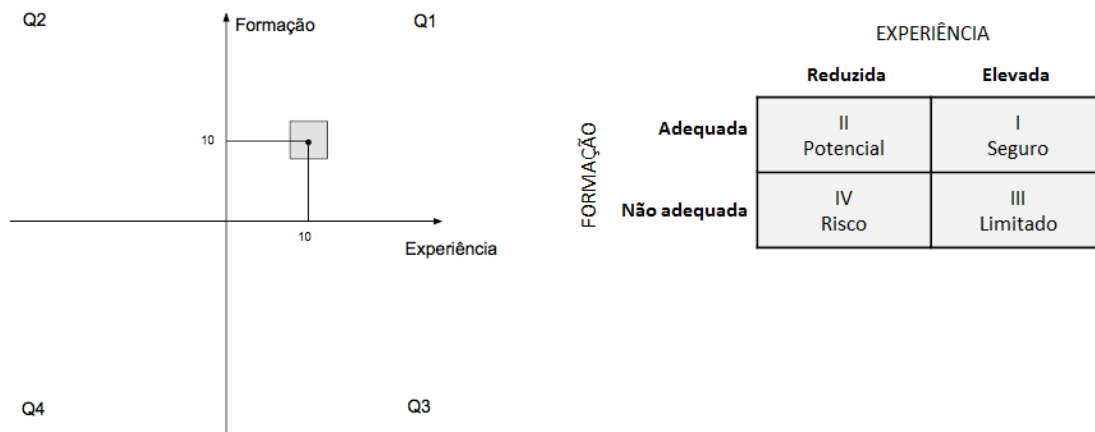


Figura 1 – Matriz de Desempenho Potencial do Gestor de Sistemas de Informação

Adaptado de: Varajão et al. (2002, 2012, 2014)

Neste contexto, é importante distinguir os conceitos de avaliação do desempenho e avaliação do desempenho potencial, dado que ambos são importantes, mas têm papéis distintos no processo de avaliação.

A avaliação de desempenho é um instrumento da gestão de recursos humanos que permite que as organizações efetuem a gestão do desempenho dos seus colaboradores, a partir da análise do seu comportamento passado e presente (Gomes, 2011). É, tipicamente, uma atividade sem intervenção direta no trabalho diário do colaborador (Ogunjimi, n.d.). Já a avaliação do desempenho potencial está voltada para a gestão do desempenho no futuro, ou seja, não se limita apenas a avaliar o comportamento passado e presente do colaborador, mas também em procurar identificar o seu desempenho potencial (Gomes, 2011). O desempenho potencial está relacionado com qualidades latentes que o colaborador tem, mas que ainda não foram disponibilizadas à organização devido, por exemplo, à falta de oportunidade (Ogunjimi, n.d.).

No contexto do presente trabalho, para a avaliação do potencial de um conjunto de candidatos ao lugar de gestor de sistemas de informação, o procedimento global a seguir será o seguinte (Varajão et al., 2012):

- 1) Definição dos critérios para avaliar as dimensões *formação*, *experiência* e *características pessoais*;
- 2) Definição da importância relativa dos vários critérios (atribuição de pesos de importância aos critérios) e definição das escalas de avaliação a usar por dimensão (poderá ser definida a mesma escala para as três dimensões);
- 3) Avaliação de cada candidato segundo os critérios/escalas definidos;
- 4) Posicionamento de cada candidato na matriz, de acordo com os resultados obtidos da avaliação.

O objetivo do novo modelo aqui proposto é permitir avaliar de forma mais precisa o desempenho potencial do gestor de SI e aumentar a confiança na contratação (interna ou externa), detalhando a dimensão “características pessoais” (foco do presente póster). Para uma mais fácil explicação e utilização esta dimensão foi dividida em dois grupos: Características Psicológicas e Condições Familiares.

Cada organização poderá definir a importância (de 0% a 100%) de como estes dois novos grupos irão influenciar o eixo do x (Experiência) e o eixo do y (Formação). Ficará assim definida a área do desempenho potencial máximo do gestor de SI, que será representado geometricamente através de um quadrado ou de um retângulo (ver Figura 1). Esta representação geométrica dependerá dos valores iniciais dos eixos, assim como da influência do novo grupo sobre esses mesmos eixos.

Após serem atribuídas as respetivas percentagens de influência/importância dos novos grupos em cada eixo, cada organização deve escolher os critérios que considere relevantes por grupo, atribuindo a cada critério uma importância (peso) que pode variar de 0% a 100%. No conjunto, a soma de todas as importâncias dos critérios escolhidos deverá perfazer o total de 100%.

A título de exemplo foram estabelecidos alguns critérios para este estudo, conforme se pode observar na Figura 2 e na Figura 3. Contudo, cada organização, caso ache necessário, poderá definir os seus próprios critérios, com a respetiva importância relativa, dado que os instrumentos de avaliação de recursos humanos devem ser adaptados à realidade e à necessidade de cada organização. Por outras palavras, não devem ser perspetivados como soluções imutáveis, pois cada organização tem a sua própria conjuntura e necessita de soluções adequadas e ajustadas.

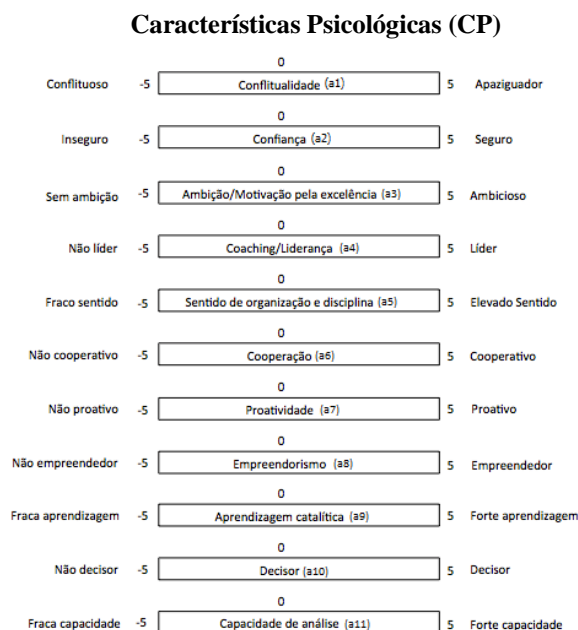


Figura 2 – Critérios relativos a Caraterísticas Psicológicas

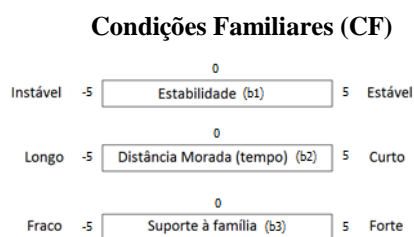


Figura 3 – Critérios relativos a Condições Familiares

Cada critério de avaliação psicológica e familiar irá contribuir para o cálculo da nova posição de avaliação ( $x'$ ,  $y'$ ) dentro de uma das figuras geométricas, que dependerá do parâmetro (calibração) determinado por cada organização. O contributo dos critérios para determinar  $x'$  não tem de ser obrigatoriamente igual para determinar  $y'$ .

O recrutamento de recursos humanos envolve sempre uma grande responsabilidade e é essencial contratar as pessoas mais indicadas para cada cargo (Marcusson & Lundqvist, 2015). Espera-se que este trabalho possibilite uma maior consciencialização dos aspetos a ter em atenção no momento da contratação de um gestor de SI e nos momentos de avaliação posteriores, aumentando desta forma a confiança em todo o processo.

### AGRADECIMENTOS

This work has been supported by COMPETE: POCI-01-0145-FEDER-007043 and FCT – Fundação para a Ciência e Tecnologia within the Project Scope: UID/CEC/00319/2013.

### REFERÊNCIAS

- Gomes, D. (2011). *Psicologia das organizações, do trabalho e dos recursos humanos*. Impresa da Universidade de Coimbra.
- IBM (2006). *Expanding the Innovation Horizon - The Global CEO Study 2006*. IBM Global Business Services.
- Marcusson, L., & Lundqvist, S. (2015). Why advertise the obvious? Learning outcomes from analyzing advertisements for recruitment of Swedish IS/IT project managers. *International Journal of Information Systems and Project Management*, 3(4), 39–56.
- Ogunjimi, A. (n.d.). *What Is The Difference Between Performance Appraisal and Evaluation?* <http://smallbusiness.chron.com/difference-between-performance-appraisal-evaluation-24013.html> (acedido em 30-11-2016).
- Varajão, J. (2002). *Função de Sistemas de Informação: Contributos para a melhoria do sucesso da adopção de informação e desenvolvimento de sistemas de informação nas organizações*. Departamento de Sistemas de Informação. Tese de Doutoramento. Universidade do Minho.
- Varajão, J., Pinto, J., Palacios, C., & Amaral, L. (2012). Modelo para a avaliação do desempenho potencial dos gestores de sistemas de informação. *Interciencia – Journal of Science and Technology of the Americas*, 37, 724-728.
- Varajão, J. (2014). *CioSquare - ferramenta de suporte ao modelo para a avaliação do potencial dos gestores de sistemas de informação*, Universidade do Minho.
- Varajão, J., Trigo, A., & Soto, P. (2016). An Exploratory Study on the Influencers of the Perceived Relevance of CIO's Activities. *International Journal of Enterprise Information Systems*, 12(4), ISSN: 1548-1115.